

## Filozofia W. E. Deminga

Problemy związane z zarządzaniem jakością są jednymi z najważniejszych jakie stoją przed teoretykami i praktykami świata biznesu. Zgodnie z PN-ISO 8402 „Jakość to ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”<sup>42</sup>. Problem zawiera się w stwierdzeniu czy wiemy jak spełnić te wymagania. Dotarcie do szczytu ideału i całkowite wyeliminowanie produkcji wadliwych towarów w naszej gospodarce jest z pewnością niemożliwe, ale każdy, kto chce stworzyć jakość zaspokajającą wymagania klienta powinien zapoznać się z filozofią zarządzania opracowaną przez Edwardsa Deminga.

Uzasadnieniem tej tezy jest naświetlenie tego, kim był Edwards Deming i dlaczego należy rozpocząć od jego przemysłów. Polskie przedsiębiorstwa, w stosunku do naszych największych konkurentów – firm z Europy Zachodniej i w coraz większym stopniu Dalekiego Wschodu, Ameryki – znajdują się w sytuacji podobnej do tej w jakiej znajdowały się przed półwieczem firmy japońskie w stosunku do przedsiębiorstw Zachodniej Europy i Ameryki. Towary japońskie uważane za drogie i kiepskie jakościowo „omijane” były przez konsumentów Europy i Ameryki. Warto więc zwrócić uwagę na to, co pozwoliło Japończykom na tak wielki skok – zrównanie się z rywalami, a w wielu dziedzinach – (przemysł motoryzacyjny, elektroniczny) nawet zdystansowanie ich w przeciągu niespełna 30 lat.

Wielu naukowców twierdzi, że u podstaw sukcesu Japonii leży 14 zasad Deminga<sup>43</sup>. Jako potwierdzenie tej tezy uważa się to, iż przemysł zachodni zaczął sprawnie ponownie konkurować z japońskim w wielu dziedzinach, dopiero wówczas, gdy tamtejsi przemysłowcy przyjrzeni się dokładniej tym ideom i sami zaczęli je stosować w praktyce.

Deming odkrył coś, co dziś może nam się wydawać oczywiste – to, że najbardziej konkurencyjny jest ten produkt, który w największym stopniu spełnia oczekiwania klienta, a osiągnąć to można (o czym z pewnością nie wie zbyt wielu naszych biznesmenów nastawionych na „szybkie efekty” i przemiany „rewolucyjne”) nie przez kary, podnoszenie wydajności, zwiększanie kontroli – lecz przez ciągłe udoskonalanie.

---

<sup>42</sup> PN-ISO 8402 – *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia*, 1996.

Podczas prób przenoszenia rozwiązań, które zadały egzamin na Dalekim Wschodzie na grunt polski, często można spotkać się z zarzutami, że są one obce nam kulturowo i nie zdadzą egzaminu w realiach europejskich i amerykańskich. Ale przecież Deming nie był Japończykiem! Był amerykańskim konsultantem wysłanym po II wojnie światowej do Japonii, gdzie położył podwaliny pod współczesny rozwój tej gałęzi wiedzy. Sukcesy odniósł również nie tylko w Japonii. Co prawda jego idee znalazły zastosowanie w ojczyźnie dopiero w latach 80-tych, lecz stał się on wówczas (mając ponad 90 lat) jednym z najbardziej poszukiwanych w Ameryce konsultantów, którego terminarz wypełniony był na kilka lat w przód<sup>44</sup>.

Na gruncie europejskim często rozdziela się doskonalenie poprzez innowacje i ciągłe doskonalenie. Jednakże aspekt ciągłego doskonalenia i żmudnej pracy ma miejsce przy wprowadzaniu innowacji. Już Peter Drucker zauważał, że „zarząd nie może zapominać, że innowacje to proces powolny”<sup>45</sup> i krytykował „zarządzanie przez zrywy”<sup>46</sup>. Rozważania rozpoczęto od przytoczenia głównych wytycznych W. E. Deminga, a następnie przytoczono przesłanki, jakie płyną z nich dla naszych przedsiębiorstw.

#### **14 zasad Deminga:**

1. „Spowoduj, by stałym celem działania przedsiębiorstwa było doskonalenie produktów i usług.
2. Przyjmij nową filozofię.
3. Nie wierz w skuteczność kontroli dla uzyskania jakości.
4. Skończ z praktyką kierowania się w interesach wyłącznie ceną. Zamiast tego minimalizuj całkowite koszty, współpracując tylko z jednym dostawcą.
5. Udoskonalaj systematycznie każdy proces planowania, produkcji i usług.
6. Wprowadź szkolenie związane z zadaniami.
7. Wprowadź system przewodzenia zespołom.
8. Porzuć obawy.
9. Przełam bariery pomiędzy pracownikami różnych działów.
10. Nie stosuj sloganów i nie napominaj ciągle pracowników.

---

<sup>43</sup> Szersze omówienie 14 zasad Deminga odnaleźć można w: H. Drummond, *W pogoni za jakością*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 38 i kolejne.

<sup>44</sup> A. D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 672.

<sup>45</sup> P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1994, s. 86.

11. Wyeliminuj normy ilościowe dla robotników i wyrażone liczbowo cele dla kierownictwa.
12. Usuń to, co pozbawia ludzi dumy z wykonywanej pracy. Zrezygnuj z rocznej punktowej oceny osiągnięć i zasług.
13. Stwórz dla każdego program edukacji i samokształcenia.
14. Włącz wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie do działania przy wdrażaniu zmian.”<sup>47</sup>

### **Sprawienie by stałym celem działania przedsiębiorstwa stała się poprawa.**

Aby osiągnąć ten cel, w ciągłą poprawę zaangażować się musi każdy z pracowników firmy i każdy musi mieć możliwość ciągłego ulepszania, ulepszanie powinno towarzyszyć wszystkim operacjom, na wszystkich poziomach działalności przedsiębiorstwa i przyświecać wszystkim planom i strategii firmy. Czyli długotrwały, nigdy niekończący się proces zamiast skokowych, rewolucyjnych zmian dokonywanych pod wpływem wahań rynku i krótkookresowych mód. Jedynie takie działanie pozwala na minimalizowanie kosztów związanych z osiągnięciem właściwej jakości. „Wielcy” świata biznesu mogą pozwolić sobie na zmiany rewolucyjne przebudowując kolejne oddziały, filie. Jednak jedyną słuszną drogą dla naszych przedsiębiorstw, dla których takie działania te to często wydarzenia uniemożliwiające właściwe funkcjonowanie, jest właśnie ciągły proces doskonalenia.

**Nowa filozofia** – dzisiejsze przedsiębiorstwa stosują różne taktyki w stosunku do swoich klientów. Jedne firmy w przypadku reklamacji starają się „zmęczyć” reklamującego bubel nabywcę odsyłając go do różnych komórek, przeciągając sprawę, inne bez namysłu wymieniają zareklamowany towar na nowy (niekoniecznie również wolny od wad). Według Deminga nie chodzi jednak o to, jaką strategię przyjmiemy w stosunku do powstałych wad – według niego wad po prostu powinno nie być w ogóle – braki są tylko i wyłącznie produktem systemu – wszystkie czynniki, które mogą spowodować wyprodukowanie towaru czy usługi złej jakości są do określenia, a więc możliwe do opanowania. Całkowite wyeliminowanie wad jest ogromną szansą dla naszych przedsiębiorstw, gdyż tylko większych stać na rozbudowę sieci serwisowych, pokrycie kosztów związanych z wprowadzaniem na rynek wadliwego produktu

---

<sup>46</sup> P. F. Drucker, *Praktyka ... op cit.*, s. 145-146.

<sup>47</sup> H. Drummond, *W pogoni za jakością Total Quality Management*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, str. 38.

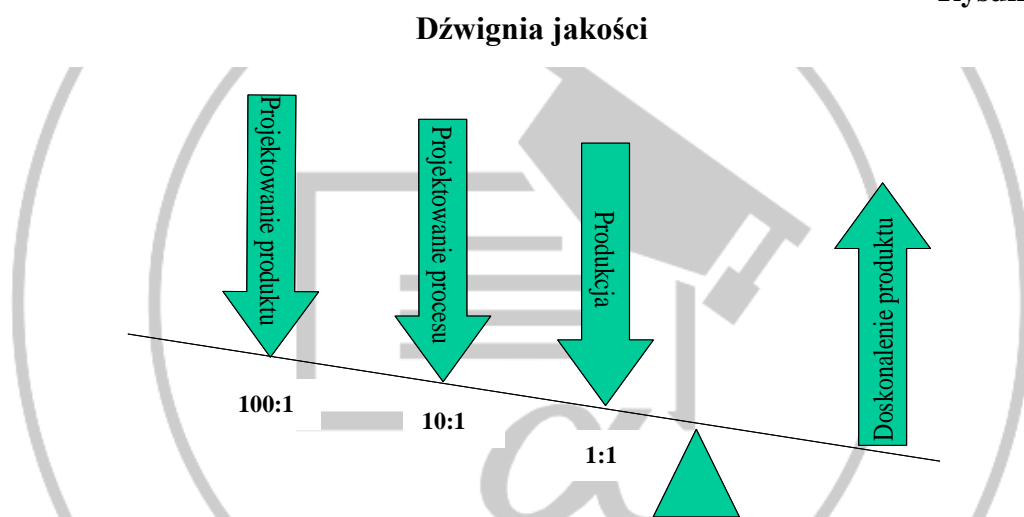
przychodami z innych – ale jest nie do pomyślenia, jak miałyby sobie poradzić z tym firma sprzedająca kilkadziesiąt wyrobów, kilka rodzajów produktów w ciągu całego roku, a działająca przy tym na rynku geograficznie zbliżonym do obsługiwanego przez firmy sprzedające setki produktów.

**Wyeliminowanie wielokrotnych kontroli.** Nie jest możliwe by dzięki ich ilości zredukować koszty braków. Nie można zapewnić właściwej jakości produktu przez kontrolę, ale przez właściwy system i projekt. Znacznie tańsze jest właściwe zaprojektowanie niż zatrudnienie ludzi do wykrywania i usuwania pomyłek. Ciągłe kontrole wywołują uczucie zmęczenia i po pewnym czasie jednostki stają się na nie obojętne. Wyjściem nie jest także kilkakrotne sprawdzanie w celu wyeliminowania możliwości powtórzenia błędu – pierwsi kontrolerzy liczą wówczas na to, że błędy zostaną wykryte w kolejnych kontrolach, zaś kolejni uważają, że do nich powinny trafić towary już sprawdzone, czyli bez wad. Szczególnie w małym przedsiębiorstwie zatrudniającym kilka osób nie można zatrudnić kolejnych 2 czy 3, aby sprawdzały pracę wykonywaną przez niewielu więcej pracowników. Taka firma nie miałaby szans konkurować na rynku ceną z powodu zbyt wysokich kosztów utrzymania jakości.

Kolejny postulat każe przemyśleć, czy **przy zakupie można kierować się wyłącznie ceną**, a nawet więcej – czy należy wymuszać na dostawcach obniżenie ceny. Nie, gdyż obniżenie ceny wiąże się prawie zawsze z obniżeniem jakości dostarczanych towarów i usług. Duże firmy mogą do pewnego stopnia ryzykować kupując towary tańsze poprzez dywersyfikację źródeł dostaw, ale na to samo nie mogą pozwolić sobie szczególnie małe przedsiębiorstwa – koszty dostaw byłyby dla nich w takim przypadku bardzo wysokie, a przy tym istnieje ryzyko narażenia się na znaczne koszty reklamacji gdy klient zwróci całą partię wyrobów (gdy duża firma może pokryć te koszty sprzedając wyrobów wyprodukowanych w oparciu o materiały innych dostawców).

**Stale poprawianie systemu produkcji.** Wiele błędów powstaje już na etapie projektowania i wyeliminowanie ich na tym etapie jest dla firmy najtańsze – droższe jest w momencie produkcji, jeszcze droższe gdy jest to wyrób gotowy, a wyeliminowanie wady w towarze odsprzedanym klientowi jest częstokroć droższe 1 000 razy od wykonania zmiany w samym projekcie. Często gdy produkcja się już rozpocznie na wyeliminowanie wady jest już zbyt późno. Obrazuje to tzw. dźwignia jakości. Jak widać na rysunku 1, 1 jednostka pieniężna zaangażowana w poprawę projektu może spowodować zaoszczędzenia 100 jednostek dzięki obniżeniu poziomu kosztów związanych ze złą jakością produktów. Zaangażowanie tej samej jednostki w projektowanie procesu okazuje się już dziesięciokrotnie mniej efektywne, zaś

**Rysunek 1.**



W oparciu o: M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000, s. 135.

wykorzystanie jej w procesie produkcyjnym pozostaje na skraju ekonomicznego uzasadnienia. Nierzadko jeden zły projekt może okazać się katastrofalny w skutkach i doprowadzić, w porę nie poprawiony, do upadku całej firmy.

**Szkolenie na wszystkich szczeblach.** Najczęściej jest tak, że wielkie firmy mają i stać je na najlepszych fachowców. Problem doboru kadr i właściwego ich wykształcenia jest niezwykle ważny dla małych i średnich przedsiębiorstw. Nie można zapominać o szkoleniu pracowników fizycznych, którzy mogą okazać się nieocenionymi doradcami.

**Wprowadzenie przywództwa** – według Deminga przedsiębiorstwa zbyt wiele energii poświęcają na kontrolę. Miejsce kontroli powinno zająć przewodzenie dające czas kierownictwu na dokonywanie ulepszeń, zmianę strategii firmy, a przede

wszystkim na doskonalenie systemu będącego przecież podstawą jakości..

**Wyeliminowanie strachu.** Strach często uważany jest za bardzo dobry „doping” do pracy. Owszem, ale wyłącznie do spełniania wymogów formalnych. Blokuję on rzeczywiste zaangażowanie jednostek w tworzenie wspólnej wizji zakładu, aktywność do innowacji i pomysłów racjonalizatorskich. Ma to szczególne znaczenie gdy nie stać nas na wynajęcie konsultantów, którzy mogą (choć nie znając specyfiki zakładu zapewne nie tak dobrze ja zaangażowani pracownicy) opracowywać plany poprawy systemu czy projektów.

**Przełamanie barier pomiędzy pracownikami różnych działów.** Niezwykle ważna jest współpraca pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi – sprzedawca musi zdawać sobie sprawę, że spełnienie każdej zachcianki klienta pociąga za sobą znaczne koszty, zaopatrzeniowiec z tego, że zmiana materiału na tańszy może odbić się zwiększeniem kosztów produkcji i taka zmiana powinna być z produkcją skonsultowana – podobnie jak uleganie klientowi powinno być uprzednio zaopiniowane przez dział technologiczny gdyż zachodzi obawa, że klient może dostać towar gorszy niż pierwotny. Szczególne pole do popisu mają tu małe i średnie przedsiębiorstwa, w których niewielka liczebnie i dobrze dobrana kadra menedżerska może konkurować z często żyjącymi tak jak by to były osobne przedsiębiorstwa, działami dużych firm.

**Odrzucenie sloganów i ciągłego napominania pracowników** jest konieczne, gdyż styl zarządzania poprzez nie świadczy wyłącznie o nieumiejętności kierowania. Bezsensowne jest napominanie pracowników do poprawy jakości, skoro – jak wiemy – za wady odpowiedzialny jest nie pracownik tylko system. Stworzenie właściwych warunków pracy w niewielkim przedsiębiorstwie jest tym ważniejsze, że relacje personalne są w takich sytuacjach szczególnie silne.

**Stosowanie punktowej oceny pracowników** przyczynia się często do zmniejszenia wydajności i jakości – pracownicy mniej wydajni stwarzają presję na wydajniejszych, aby nie pracowali zbyt dobrze w celu ustalenia niższych norm (bliższych średniej wydajności) – wszyscy są bardziej pochłonięci pilnowaniem oceny niż jakości pracy. Ponadto pracownicy mniej wydajni chcąc spełnić normy ilościowe pogarszają jakość swojej pracy. Deming zauważa przy tym, że dla osiągnięcia nowych celów trzeba zmienić system a nie normy (bezsensowne jest np. zwiększenie sprzedawcy normy obrotu o 10% bez stworzenia mu warunków to umożliwiających). Pomoże to przedsiębiorstwom w uniknięciu rozbicia zespołu pracowników, uniknięciu

nagradzania za (znacznie częściej) manipulowanie zamiast doskonalenie systemu i spadku jakości a nawet wydajności.

Niezwykle ważne jest **usunięcie tego, co pozbawia ludzi dumy z wykonywanej pracy** gdyż duma z wykonywanej pracy jest tym, co zachęca pracowników do współdziałania i doskonalenia systemu. Tym, co pozbawia ludzi dumy i zadowolenia z wykonywanej pracy jest głównie obciążanie ich winami za złe decyzje kierownictwa bądź błędy systemu, zbyt skąpe informacje o celach i strategii firmy, zbyt mało informacji o produkcie, zadaniach do wykonania, niejasne polecenia, wyposażenie w zły jakości narzędzia i maszyny, nieuczciwe i niesensowne systemy oceny, zły nadzór i dbanie i BHP, złe techniczne przygotowanie produkcji. Dbanie o właściwy klimat pracy w naszych przedsiębiorstwach jest szczególnie ważne, gdyż stosunki interpersonalne mają niezwykle duże znaczenie i strata nawet jednego dobrego pracownika, czy „zepsucie” go złym zarządzaniem, często może przynieść szkody, na naprawienie których nierzadko będzie potem już zbyt późno.

**Zachęcanie do kształcenia pracowników** i to nie tylko z zadaniami bezpośrednio przez nich wykonywanymi – każda wiedza, każda nowa informacja musi pochodzić z o wiele mniejszej liczby „głów” niż w przedsiębiorstwach dużych – stąd tak wielką wagę należy przyłożyć na doksztalcanie się kadry.

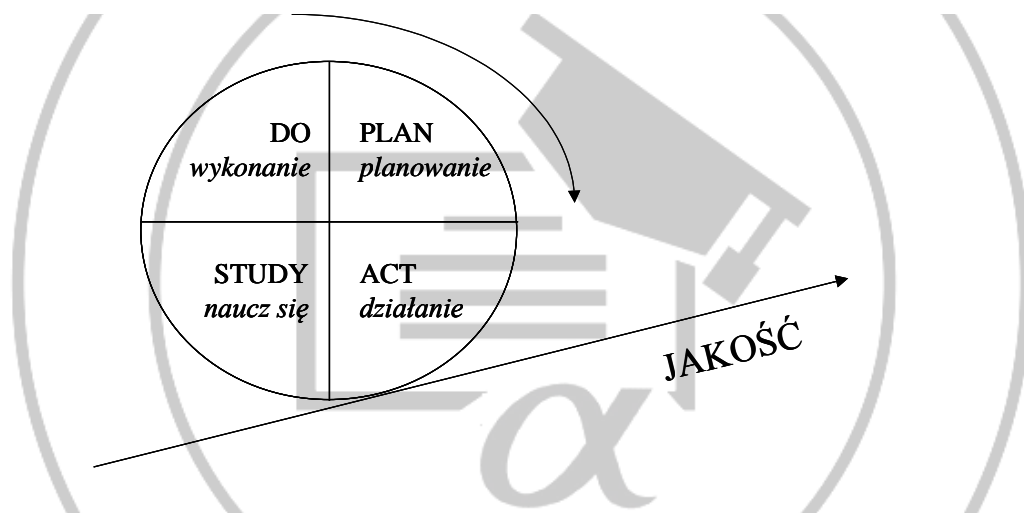
Ostatnie zalecenie Deminga to **podjęcie działań w celu wprowadzenia w życie jego poprzednich postulatów**. Zaznaczyć należy przy tym, że inspirujący zmiany menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę (i wyjaśnić to pracownikom), że wiele z nich wymaga wielu lat pracy. Należy również skoncentrować się na tych działaniach, których ulepszenie jest najbardziej obiecujące, a przy tym wymaga najmniejszych nakładów. Przy wprowadzaniu zmian Deming proponuje zmieniony cykl zaproponowany przez W. A. Shewhrta PDCA (*plan-do-check-akt*; planuj-wykonaj-oczeń-działaj), zwany kołem Deminga: PDSA .

Deming proponuje, by wszelka działalność w przedsiębiorstwie opierała się na cyklu czterech czynności: zaplanowania, przystąpienia do działań mającego na celu próbę wykonania, nauczenia się wykonywania i w końcu przystąpienia do realizacji. Cykl ten jest następnie powtarzany przez organizację bogatszą już o nowe doświadczenia.

Dzięki spełnieniu powyższych warunków przedsiębiorstwo zdolne jest do wprowadzenia TQM. W myśl nowych koncepcji przestarzała piramida zarządzania winna być zastąpiona nową – piramidą TQM, której podstawą będzie zaangażowanie kierownictwa (przywództwo), zaś bokami: koncentracja na klientach i pracownikach, koncentracja na faktach, ciągłe doskonalenie (KAIZEN) i powszechne uczestnictwo<sup>48</sup>. Oznacza to, że osiągnięcie należytej jakości, w myśl koncepcji TQM, możliwe jest dzięki koncentracji na klientach i pracownikach, koncentracji na faktach i ciągłemu

**Rysunek 2.**

**Cykl PDSA – zobrazowanie zasady działania koła Deminga**



Źródło: W oparciu o M. Jedliński, *Jakość ... op cit.*, s. 34, za: H. Gitlow, S. Gitlow, A. Oppenheim, R. Oppenheim, *Tools and methods for the improvement of quality*, Richard D. Irwin, Homewood 1989, s.19.

doskonaleniu. Wprowadzenie tych postulatów w należyty sposób w praktykę gospodarczą możliwe jest zaś jedynie dzięki przywództwu.

Każdy z pięciu aspektów piramidy TQM ma swoje odbicie w koncepcjach zawartych w 14 punktach Deminga. Podkreśla on zarówno ważną rolę przywództwa, zaangażowanie kierownictwa w sprawy związane z jakością, konieczność zaangażowania wszystkich pracowników, koncentrowanie się na rzeczywistych wydarzeniach, a nie opieraniu się na sloganach i systemie kar bądź dopingowaniu

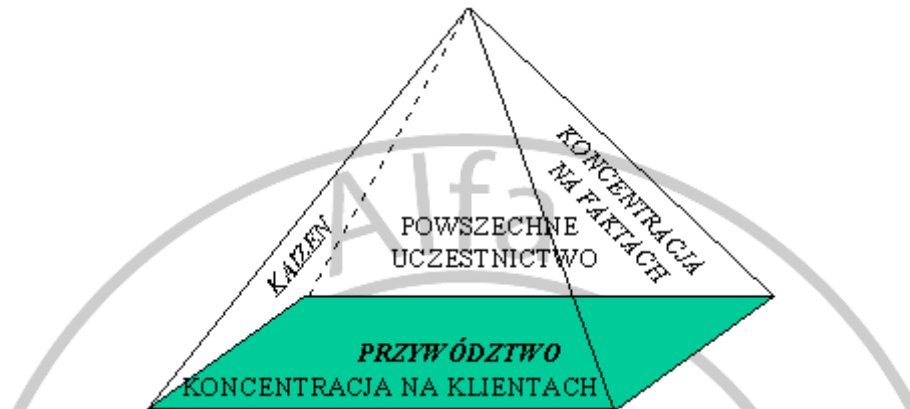
<sup>48</sup> J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 30.



poprzez niedoskonałe systemy nagradzania. Droga do osiągnięcia celu jest zaś nieprzerwana praca nad poprawą jakości we wszystkich aspektach życia firmy.

**Rysunek 3.**

**Piramida TQM.**



Źródło: J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji: *Podstawy ... op cit.*, s.30.

**Zaangażowanie kierownictwa** winno objawiać się powstaniem szczegółowych planów dotyczących jakości. W ich tworzenie zaangażowany być winien nie tylko i wyłącznie dział jakości, ale wszyscy pracownicy na wszystkich szczeblach, łącznie z kierownictwem naczelnym. Plan taki winien składać się z celów i polityki opisującej w jaki sposób cele te mogą być osiągnięte. Do pytań, na które dokument taki powinien odpowiadać należeć winny, prócz dotyczących braków usterek i problemów z utrzymaniem należytych standardów<sup>49</sup>:

1. jak zdefiniowano klientów (zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych)?
2. jakie są wymagania i oczekiwania klientów?
3. jak pracownicy i kierownicy powinni zadowalać klientów?
4. co myślą klienci o naszych wyrobach i usługach oraz jak gromadzić takie informacje?

**Orientacja na klientów zewnętrznych i wewnętrznych** są ze sobą ściśle powiązane. Oczywiście jest, że punktem wyjścia winno być sprawdzenie zadowolenia

<sup>49</sup> J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy... op cit.*, s.31.

klientów z produktów/usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. Noriaki Kano z Uniwersytetu w Tokio wyróżnia przy tym pięć różnych typów jakości<sup>50</sup>:

1. jakość oczekiwana lub konieczna (oczekiwana przez klienta, która jednakże nie tworzy niezadowolenia, a jedynie usuwa niezadowolenie),
2. jakość proporcjonalna (inaczej jednowymiarowa, spełnianie określonych fizycznych warunków),
3. jakość wartości dodatkowej (zaskakujące lub czarująca – cechy dodane do oczekiwanych przez klienta, które wywołują u niego rzeczywiste zadowolenie, przyjemność, radość),
4. jakość neutralna (dotycząca tych cech jakości, które czy występują, czy też nie, nie wywołują reakcji u klientów),
5. odwrotna jakość (dotyczy tych cech, które, jeśli występują, wywołują niezadowolenie klienta).

Konieczne jest więc dokładne opracowanie procesów związanych z obsługą klientów, pozyskiwanie informacji o rynku, preferencjach nabywców. Konieczność uzyskania zadowolenia pracowników wynika natomiast z tego, że wszystkie procesy zewnętrzne wynikają ze sprawnego przebiegu procesów wewnętrznych. O sprawnym przebiegu procesów wewnętrznych świadczy zaś stopień zadowolenia klientów wewnętrznych czyli pracowników przedsiębiorstwa związanych ze sobą liczną siecią powiązań wynikających z procesów wewnętrznych.

**Koncentracja na faktach** – by działania na rzecz jakości przyniosły oczekiwane rezultaty muszą one opierać się na rzeczowych informacjach, do których niezbędny jest system ciągłych pomiarów, gromadzenia danych i prezentowania faktów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych związanych z doświadczeniami klientów o wyrobach i usługach). Wyróżniane są w tym celu trzy rodzaje pomiarów<sup>51</sup>:

1. zadowolenia klientów zewnętrznych,
2. zadowolenia klientów wewnętrznych,
3. inne rodzaje pomiarów jakości wewnętrznych procesów firmy (związane z punktami sprawdzania jakości i punktami kontroli jakości).

Ciągłe doskonalenie jest warunkiem niezbędnym dla poprawy jakości (nie umniejszając zasług, jakie w tym obszarze może przynieść zastosowanie nowych

---

<sup>50</sup> J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy... op cit.*, s. 35-37 za: N. Kano, *Attractive Quality and Must Be Quality*, „Quality”, 14(2) s.10-17; 1984.

<sup>51</sup> J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy ... op cit.*, s. 39.

rozwiązań – wprowadzanie innowacji). Jest one jednak kolejnym etapem rozpoczęcia działań na rzecz podniesienia jakości, a co za tym idzie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W celu wprowadzenia nowych rozwiązań niezbędne jest oderwanie się od tradycyjnego sposobu myślenia: „Gdy myślisz o jakości, natychmiast masz tendencje do myślenia o jakości wyrobu. Odbiega to od prawdy. W TQM główną sprawą jest jakość czynnika ludzkiego. (...) Dopiero gdy firma zatroszczy się o aspekty ludzkie, można zacząć rozważać aspekty *hardware* i *software*”<sup>52</sup>, czyli to, co jest uwarunkowane przez stopień zadowolenia pracowników.

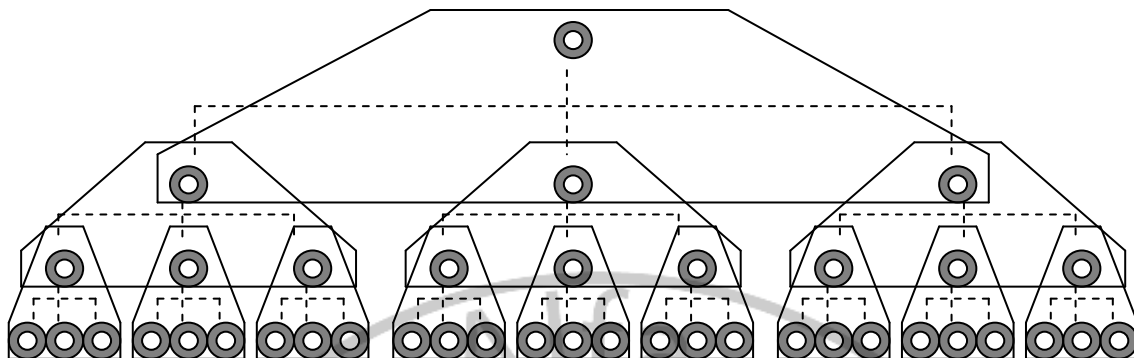
**Powszechne uczestnictwo** jest warunkiem niezbędnym podniesienia jakości przedsiębiorstwa. Jak zauważono wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa są ze sobą związani siecią wzajemnych powiązań, którą tworzą procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Wskutek tego zatrudnieni są swoimi wzajemnymi klientami wewnętrznymi. Niemożliwe jest więc podniesienie jakości i efektywności przedsiębiorstwa czyniąc to cząstkowo – bez uwzględnienia tej sieci powiązań. Łańcuch jest tak słaby jak jego najsłabsze ogniwo. Zaniedbanie jednego ogniwa w procesie (uczestnictwa w programie jednego z pracowników) spowodować może, że wysiłek włożony w winnych obszarach nie przyniesie żadnych rezultatów. Odbywa się to poprzez cykl szkoleń, które oczywiście utożsamiać należy z ciągłym doskonaleniem. W celu wprowadzenia w życie tego programu zorientowanego na wspólną pracę na rzecz podniesienia jakości i efektywności oprzeć się można na propozycji R. Likerta i S. F. Seashore’a<sup>53</sup>, według której na rzecz podnoszenia jakości osoby na różnych stanowiskach miałyby pracować w zespołach, których członkowie mieliby równe prawa. Sytuację taką obrazuje rysunek 4. Autorzy proponują tu tworzenie zespołów składających się z kierowników jednostek organizacyjnych i bezpośrednio im podległych osób począwszy od najwyższego szczebla zarządzania aż po pracowników szeregowych. Wnioski wynikające z działań na niższych szczeblach organizacyjnych są dzięki temu przekazywane na wyższy szczebel poprzez kierowników będących jednocześnie w stosunku podległości do swoich przełożonych na wyższym szczeblu organizacyjnym. Podobnie informacje i zalecenia płyną w dół drabiny organizacyjnej przedsiębiorstwa.

<sup>52</sup> J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. K. Kanji, *Podstawy... op cit.*, s. 42 za M. Imai, *KAIZEN – The Key to Japan's Competitive Success*, The Kaizen Institute Ltd, London 1986.

<sup>53</sup> R. Likert, S. F. Seashore; *Making Cost Control Work*, “Harvard Business Review”, November-December 1962.

Rysunek 4.

### Zorientowany zespołowo schemat organizacyjny

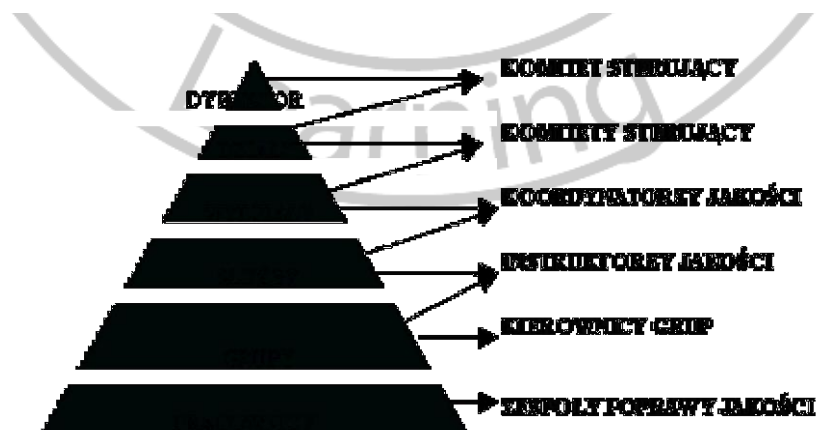


Źródło : J. J. Dahlgard, K. Kristensen, G. K. Kanji: *Podstawy ... op cit.*, s.52.

Ze względu na trudność wprowadzania zmian do istniejących już organizacji, proponowane jest odejście od schematu Likerta i budowanie równoległej organizacji jakości (rysunek 5), której podstawę stanowią pracownicy tworzący małe grupy i koła jakości. Poszczególne służby w przedsiębiorstwie odpowiedzialne byłyby za szkolenie personelu (instruktorzy jakości). Na poziomie wydziałów działać powinni koordynatorzy jakości pracujący nad spójnością działań tych jednostek organizacyjnych. Naczelne kierownictwo i menedżerowie poszczególnych działów stanowią zaś powinni komitet sterujący tworzący główne normy, wytyczne i ustalający

Rysunek 5.

### Równoległa organizacja jakości



Źródło: J. J. Dahlgard, K. Kristensen, G. K. Kanji: *Podstawy ... op cit.*, s. 51.

filozofię jaką przedsiębiorstwo przyjmuje wobec jakości.

Należy więc postawić wniosek, że dopiero biorąc pod uwagę 14 zasad Deminga można w oparciu o piramidę TQM przystąpić do zbudowania spójnego systemu, który opierać będzie się o wizję – czyli to co wyobrażamy sobie, że osiągniemy w określonym horyzoncie czasowym, misję – składającą się z celów niezbędnych do osiągnięcia pożądanego stanu ujętego w wizji, strategii – ustalającej zadania niezbędne do osiągnięcia celów czas ich realizacji i powiązania między nimi.

Przytoczone argumenty przemawiają jednoznacznie za koniecznością uwzględnienia w dążeniu do rozwoju i bieżącej działalności operacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw 14 zasad Deminga pozwalających nie tylko na zwiększeniu konkurencyjności poprzez poprawę jakości, ale również dzięki obniżeniu kosztów, a co za tym idzie umożliwiają większą konkurencyjność nie tylko jakościową lecz również cenową. Lepsza pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będąca wynikiem poprawy jakości i towarzyszącej jej obniżki kosztów, jest zaś warunkiem umożliwiającym podniesienie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Szczególnego wymiaru nabiera możliwość skorzystania z zasad amerykańskiego doradcy i autorytetu w dziedzinie jakości W. E. Deminga, przez małe i średnie jak i duże przedsiębiorstwa. Przytoczone argumenty ukazują, że zastosowanie 14 zasad Deminga przez tej wielkości przedsiębiorstwa umożliwić może poczynienie oszczędności na większą skalę niż w pozostałych firmach. W wielu przypadkach zaś, stać się może podstawowym czynnikiem umożliwiającym konkurencyjność rynkową będącą podstawą uzyskania i utrzymania w długim okresie czasu funkcjonowania podmiotów gospodarczych na efektywnym poziomie.